

Д. В. Пузанков, В. Ф. Рябов, А. Н. Мамонтов

СИСТЕМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТА

Структура планов развития университета и планируемые периоды

Университет как объект управления представляет собой сложную многокомпонентную систему, организационную основу которой составляет структура, достаточно типичная для вузов — ректорат, факультеты, кафедры. При этом важнейшей особенностью университета является многонаправленность его деятельности, которая обуславливает весьма сложные функциональные и организационные связи внутри вуза. Соответственно планирование развития — важнейший механизм управления университетом — должно быть организовано с учетом как вертикальной административной иерархии, так и многочисленных тематических горизонталей. Прежде всего рассмотрим разновидности планов развития.

Стратегический план развития университета в целом разрабатывается с учетом положений миссии университета и стратегических приоритетов его развития. Эти концептуальные основы общеуниверситетского плана далее проектируются на структурные подразделения и тематические направления деятельности университета и служат основой соответствующих планов с учетом принятых в университете уровней декомпозиции направлений, т. е. разделения их на более мелкие.

Структура плана развития университета представлена на рис. 1.

Данная структура учитывает разделение тематических направлений на 2 уровня. На практике такого разделения может быть недостаточно, и тогда необходимо составить более детальные планы.



Рис. 1. Структура плана развития университета

На рис. 2 представлена примерная структура плана развития образовательной сферы университета. При этом на рисунке (с тем, чтобы не усложнять его) не показаны все возможные направления деятельности.



Рис. 2. Примерная структура плана развития образовательной сферы университета

План развития факультета соответственно взаимосвязан как со стратегическим планом развития университета, так и с планами развития отдельных тематических направлений. Этот план, в свою очередь, служит основой для создания планов развития на следующих уровнях управления — на кафедрах и факультетских службах.

На рис. 3 представлена связь плана развития факультета с планами развития других уровней управления.

Очевидно, что приведенная выше система

планов привязана к существующей организационной структуре управления университетом, как это показано на рис. 4.

Стратегический план развития университета — это документ, создаваемый на высшем уровне управления университета и являющийся основой планов развития на других уровнях. Планы развития тематических направлений и планы развития факультетов составляются на уровне проректоров (руководителей отдельных комплексных направлений) и деканов соответственно.



Рис. 3. План развития факультета

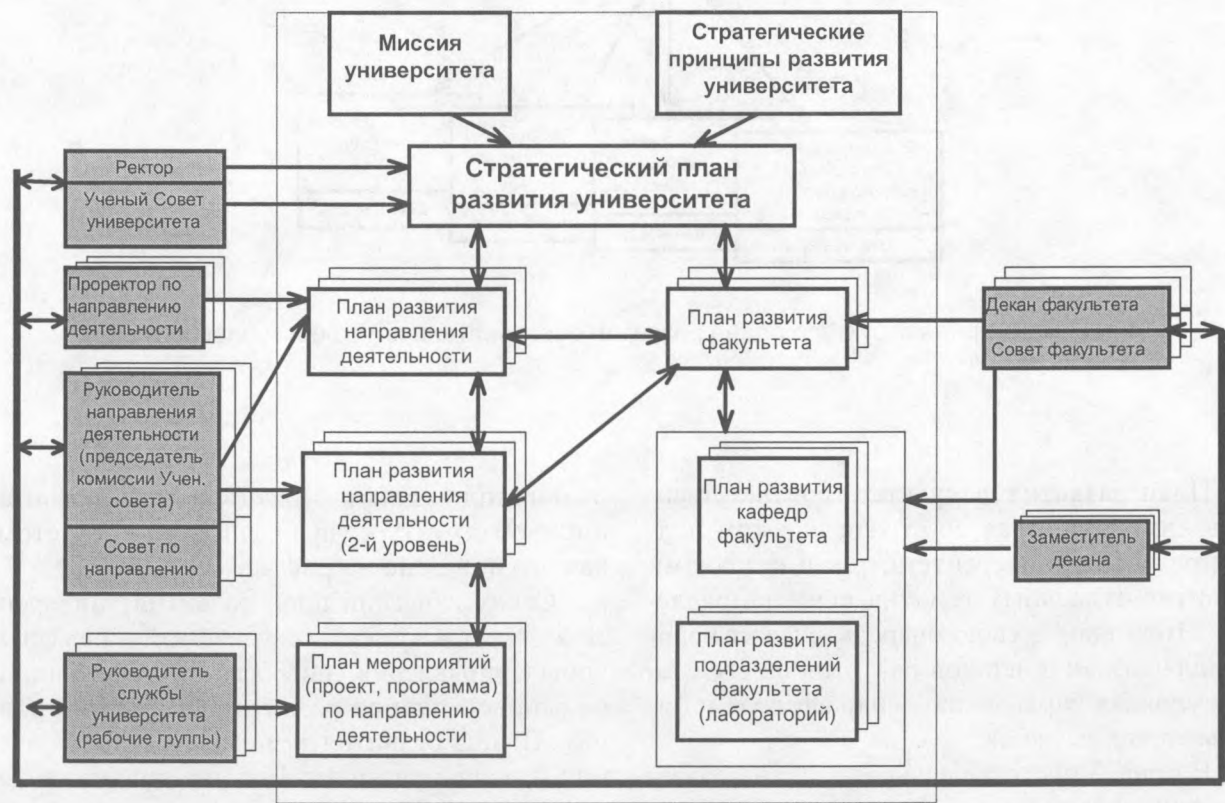


Рис. 4. Взаимосвязь структуры плана развития и организационной структуры университета

Планы нижнего уровня управления разрабатываются на кафедрах и в службах университета.

Важно определить планируемые периоды на каждом уровне управления. На наш взгляд, для университета целесообразно использовать следующие периоды планирования:

— краткосрочный — текущий календарный год;

— среднесрочный — 2–3 года;

— долгосрочный — 5 лет.

На рис. 5 и 6 представлены периоды планирования на разных уровнях системы планов. Следует отметить, что чем ниже уровень плана в иерархии, тем меньший период планирования ему соответствует.

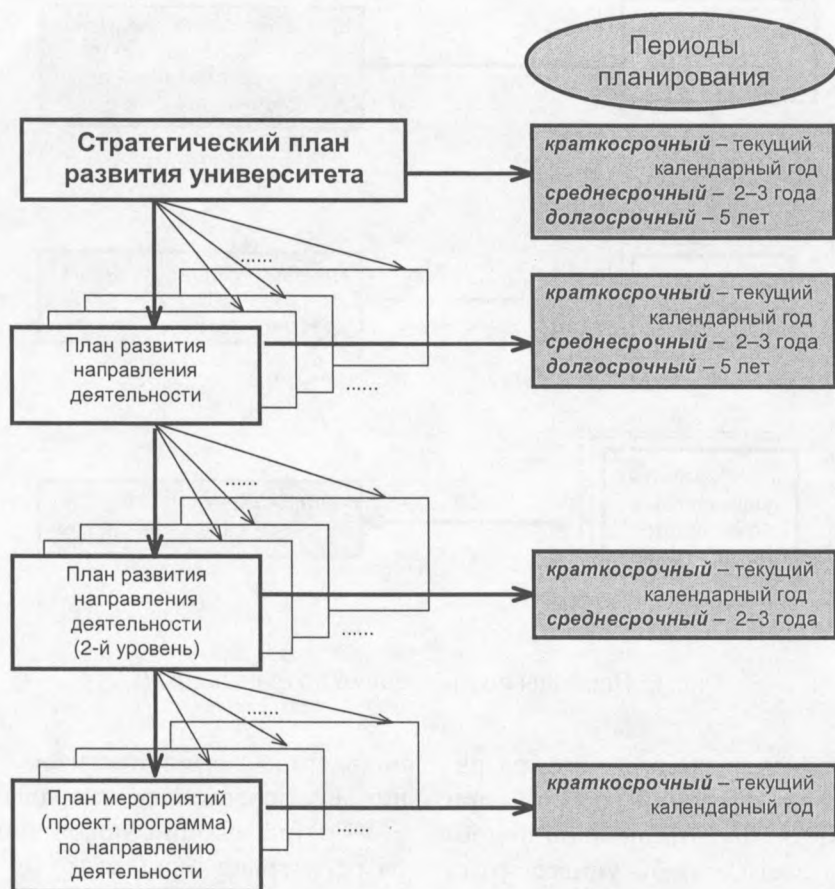


Рис. 5. Периоды планирования по тематическим направлениям деятельности

Процедуры формирования стратегического плана развития университета

Разработка стратегического плана университета представляет собой сложный процесс, включающий ряд взаимосвязанных процедур, в которых участвуют различные структурные подразделения университета. Рассмотрим следующие аспекты разработки стратегического плана:

— **кто** разрабатывает и принимает стратегический план;

— **что** входит в состав стратегического плана;

— **когда**, в какие сроки разрабатывается стратегический план.

Ниже рассмотрены процедуры формирования трех основных взаимосвязанных самым тесным образом планов — стратегического плана развития университета, плана развития тематического направления и плана развития факультета.

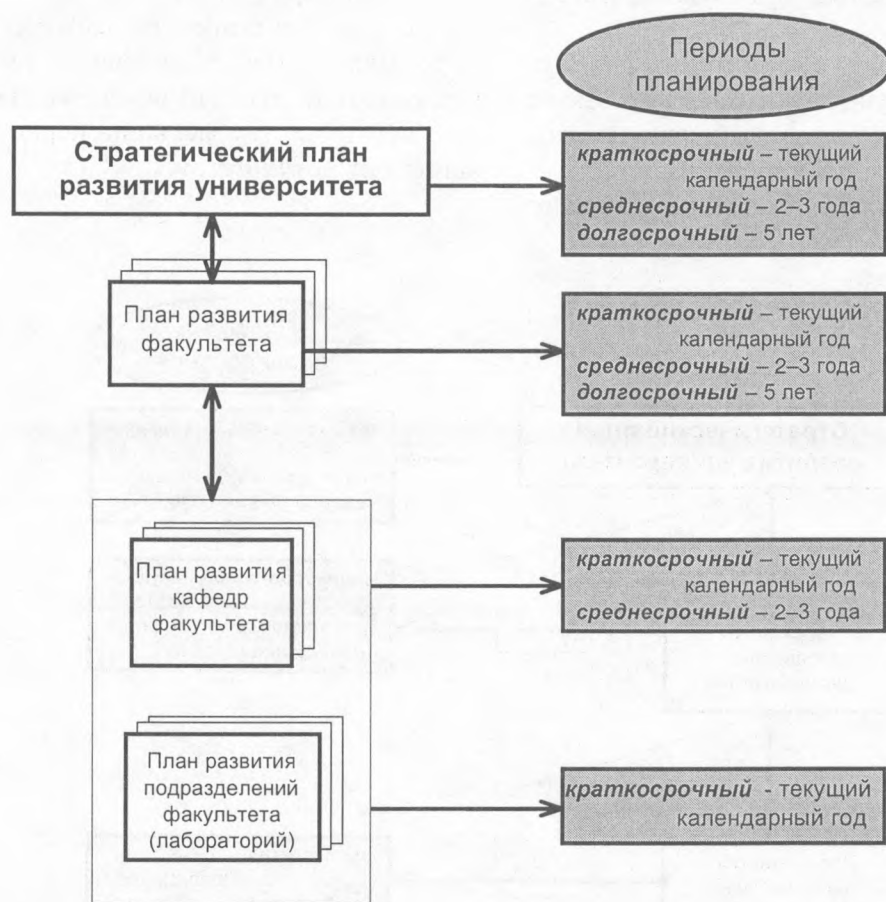


Рис. 6. Периоды планирования по факультетам

Стратегический план университета разрабатывается специальным рабочим органом при ректоре университета. Функционально подобные работы могут вести службы университета или группы специалистов по разработке стратегического плана. Далее план разрабатывается, принимается и корректируется на верхних уровнях управления университета — ректором (ректором) и еченным советом университета.

Аналогичная работа ведется с планами по тематическим направлениям деятельности университета и планами факультетов. Группа специалистов при проректоре по направлению деятельности или руководителе отдельного комплексного направления разрабатывает план по тематическому направлению деятельности, который рассматривается проректором по направлению (руководителем направления) и аппаратом проректора (руководителя направления) (при на его наличии). Далее план по на-

правлению деятельности обсуждается и принимается советом по направлению.

Группа специалистов факультета также разрабатывает план, который далее принимается советом факультета.

В планы развития различного уровня управления входят:

- в стратегический план развития университета — базисные показатели развития университета в целом;

- в планы развития тематических направлений и структурных подразделений, прежде всего факультетов — индикативные показатели развития.

Планы всех уровней разрабатываются на основе различной внутренней и внешней информации, при этом план более высокого уровня основывается на сведениях о выполнении плана более низкого уровня. На рис. 7 показаны основные виды информации, необходимые для разработки стратегического плана разви-

тия университета. Очевидно, что стратегический план на каждый следующий период учитывает как структуру, так и результаты выполнения предыдущего плана, в том числе по развитию тематических направлений деятельности и факультетов. Важнейшей компонентой является информация о внешней по отношению к университету среде — сведения о государственной, ведомственной и региональной политике в области образования, информация о тенденциях развития экономики, социальных, демографических факторах и т. д.

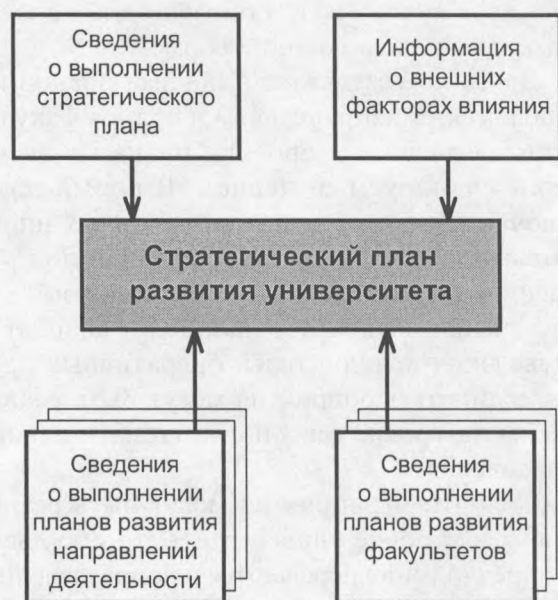


Рис. 7. Виды информации, необходимые для разработки стратегического плана развития университета

Для разработки планов развития тематических направлений деятельности и факультетов важны сведения о выполнении планов конкретных мероприятий (проектов, программ). Внешняя информация представляется как в виде сведений о стратегической ситуации в университете, его стратегических приоритетах в планируемом периоде, так и в виде сведений о внешней среде, но уже в разрезе направления деятельности или факультета.

Мы не рассматриваем более детально составление планов нижнего уровня — планов

мероприятий, проектов, программ. Очевидно, что они также разрабатываются на основе результатов выполнения планов за предыдущий период и внешней по отношению к этому уровню планирования информации. Методологической основой планов этого уровня могут быть принципы и приемы, используемые в управлении проектами (project management).

Последовательность разработки планов, на наш взгляд, в большой степени определяется существующей в университете структурой управления. Можно вести разработку планов как начиная с более верхнего уровня к нижнему, так и наоборот. Важно то, что в основе процесса планирования должен лежать анализ выполнения планов предыдущего периода. При этом необходимо вести учет влияния различных внешних по отношению к уровню планирования факторов.

В сложившейся и действующей системе процесс планирования должен начинаться с анализа выполнения планов самого нижнего уровня. При создании системы планирования и введении ее в практику организационной работы этот процесс может начинаться с верхнего уровня — разработки стратегического плана. При этом планы следующих уровней должны составляться с учетом уже используемых на практике.

В плане каждого уровня должны быть указаны ресурсы (финансовые, материально-технические, кадровые), которые необходимы для его реализации в намеченные сроки. При этом желательно специфицировать ресурсы — указать их отношение к различным планируемым показателям. Кроме того, следует включить в план описание нормативно-методической базы, которая является основой механизма практической реализации планов.

Разработка плана должна быть привязана к календарному году. Этапы планирования представлены в табл. 1.

Разработка планов всех уровней и соответственно стратегического плана развития университета ведется циклично каждый год.

Стратегический план на каждый последующий 5-летний период составляется с учетом результатов выполнения всех планов за один год. Таким образом, каждый год создается новая версия стратегического плана на последующие 5 лет.

Таблица 1

Этапы планирования деятельности университета

Этап планирования	Срок выполнения в каждом календарном году
Разработка и принятие планов мероприятий (проектов, программ)	декабрь
Разработка и принятие планов развития тематических направлений деятельности	январь
Разработка и принятие планов развития факультетов	январь
Разработка и принятие стратегического плана развития университета	февраль–март
Корректировка действующих планов мероприятий (проектов, программ), планов развития тематических направлений деятельности и развития факультетов по результатам принятия стратегического плана развития университета	март
Реализация планов всех уровней	январь–декабрь

Контроль за исполнением
планов развития

Контроль за исполнением стратегического плана осуществляется различными способами.

При организации контроля «снизу — вверх» анализ реализации планов ведется, начиная с индикативных показателей планов нижнего уровня и до контроля основных индикативных показателей по тематическим направлениям и факультетам и базисных показателей стратегического плана. Этот контроль начинается с уровня ответственных исполнителей по планам мероприятий (проектов, программ).

Сведения по результатам выполнения оперативных планов поступают в рабочую группу по планированию тематического направления деятельности (факультета). Там эти сведения обобщаются и анализируются с целью определения степени достижения основных индикативных показателей направления (факультета).

При анализе реализации основных индикативных показателей развития тематического направления деятельности (факультета) по каждому показателю фиксируется факт его выполнения или невыполнения. По реализованным показателям фиксируется:

- реализованное значение основного индикативного показателя;
- значение основного индикативного показателя, предлагаемое на следующий период;
- дополнительные мероприятия, необходимые для достижения предлагаемого показателя.

По нереализованным показателям дополнительно фиксируются причины невыполне-

ния. Этот анализ целесообразно для наглядности делать в табличной форме.

Далее по результатам анализа планов по тематическим направлениям и планов факультетов составляются проекты плана на следующий планируемый период. В новый план включаются новые значения основных индикативных показателей. Рекомендации по проведению дополнительных мероприятий для выполнения планов обобщаются и доводятся до сведения исполнителей оперативных планов, если эти мероприятия могут быть реализованы на уровне факультета (тематического направления).

Если эти мероприятия могут быть реализованы на уровне университета, то обобщенные предложения передаются в подразделение, отвечающее за стратегический план университета.

Кроме того, по результатам анализа выполнения планов разрабатываются предложения по стимулированию тех или иных видов деятельности, которые направляются в факультетские или общеуниверситетскую рабочие группы. Схема анализа результатов реализации планов развития факультетов (направлений) представлена на рис. 8.

Результаты анализа выполнения планов развития тематического направления деятельности (факультета) направляются в рабочую группу по разработке стратегического плана университета. Здесь все сведения обобщаются, и проводится анализ достижения базисных показателей стратегического плана развития университета.

По результатам анализа планов по направлениям, планов факультетов и стратегического плана развития университета составляется



Рис. 8. Анализ результатов реализации планов развития факультетов (направлений)

проект стратегического плана на краткосрочный период и корректируются разделы плана на среднесрочный и долгосрочный периоды. Рекомендации по проведению дополнительных мероприятий для выполнения планов обобщаются и доводятся до сведения деканов и руководителей направлений. По результатам анализа выполнения планов разрабатываются предложения по стимулированию развития тех или иных видов деятельности на университетском уровне, которые служат основой для принятия управленческих решений. Схема анализа результатов реализации стратегического плана развития университета представлена на рис. 9.

Рассмотренная выше схема анализа реализации планов развития факультетов (направлений) и стратегического плана университета

достаточно сложна, но при этом позволяет детально контролировать процесс реализации. Использование такой схемы предполагает строгую внутреннюю организацию в университете и жесткие регламенты взаимодействия исполнительных органов, органов административного и общественного управления. На начальной стадии внедрения системы планирования возможна организация контроля «сверху вниз». В этом случае контроль производится только по ограниченному числу базисных показателей, вошедших в состав стратегического плана университета. Анализируются результаты реализации этих базисных показателей на уровне направления деятельности и факультета по схемам, аналогичным представленным выше.

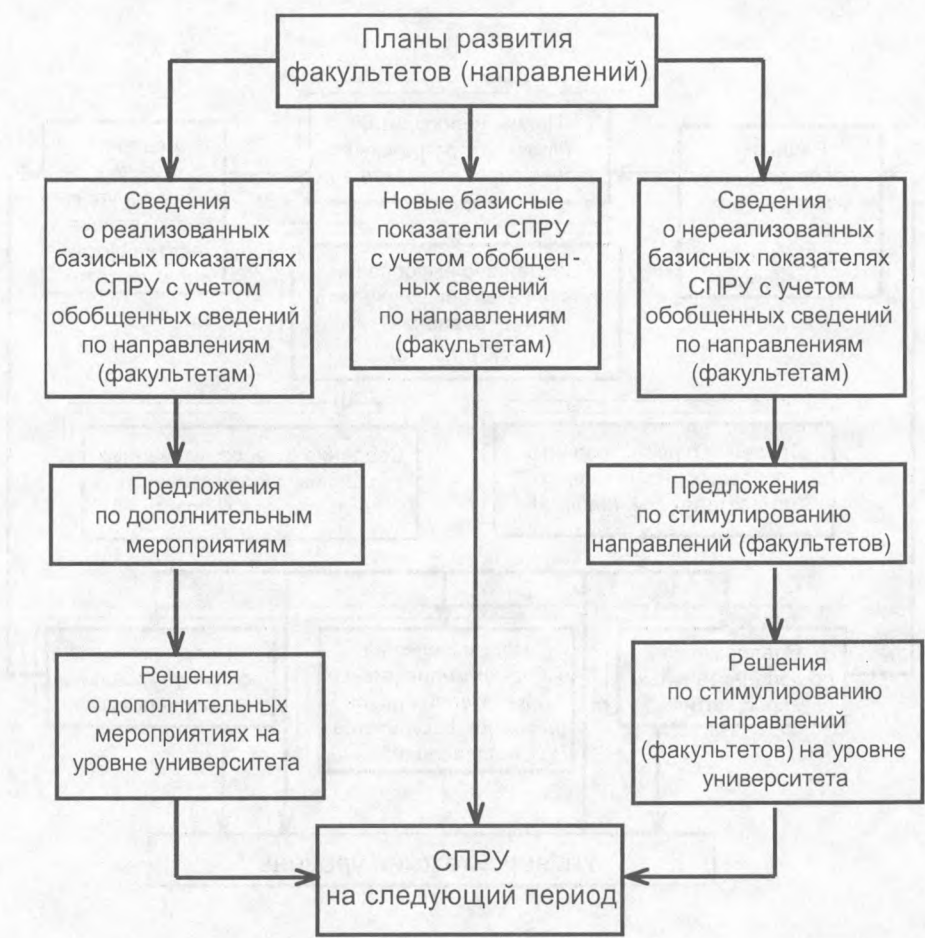


Рис. 9. Анализ результатов реализации стратегического плана развития университета.
СПРУ — стратегический план развития университета

Принципы принятия управленческих решений по результатам выполнения планов

Достаточно очевидно, что вместе с планами развития всех уровней должна быть разработана система стимулирования видов деятельности. Отсутствие такой системы резко снизит эффективность работы по реализации выбранных базисных показателей. В самом общем виде эта система может представлять собой набор мер воздействия, критерием применения которых должны быть результаты реализации базисных показателей.

На рис. 10 показана примерная последовательность мер стимулирования по результатам реализации планов.

Очевидно, что эта схема может быть реализована при анализе планов различного уровня как на уровне университета, так и на уровне факультета (направления деятельности). При оценке результатов реализации базисных показателей может производиться:

- группирование этих показателей в зависимости от вида деятельности, то есть целостная оценка образовательной или научной деятельности;
- оценка по отдельным показателям.

Система мер поощрения и взыскания должна создаваться вместе с разработкой планов различных уровней. Наиболее целесообразно использовать меры экономического характера прямого (например, выделение финансовых ресурсов) или опосредованного